从现在起，你该做哪些事情才能

让自己在五年内晋升到管理层？

老板不说却默默观察的45件事

吴俊莹　著

百强企业最受欢迎的畅销书

台湾著名专栏作者真情分享的45个职场经验，

告诉你升迁差距就在这些不起眼的小地方！



老板不说却默默观察的45件事

吴俊莹 著



自序

第一次，就做对、做好、做成功！

大约是从快要大学毕业开始，好像过去顺利的人生起了很大的变化，我遭遇到一种“第一次都失败”的诅咒，第一次考研究生落榜，第一次往计算机杂志投稿被退稿，就连第一次写计算机类书籍时也被出版社老板笑说这种书怎么会有人看……

说真的，我并不自卑，还是很努力，但总是很羡慕，这世界上就是有人有办法第一次就做得很好，例如第一次创业就成功，第一份工作就赚大钱，第一个项目就成功……既然这种生而知之的本事我没有，就试着去问那些成功的朋友、长辈，探求怎样能像别人一样第一次就把事情做对。

在网络热潮的时候，我很幸运地在PChome Online（网络家庭）

工作，做了很多台湾的案子，也接了一些北京的案子。

然而，当网络泡沫化的时候，我也离开了 PChome online，那时候并不是因为受伤或者自责，而是我感受到社会对“技术人员”的一些误解，如拿翘、难以沟通、重利轻义、不爱卫生……我想要试着去了解、亲身去体会产业里面的各种工作，并在 iThome（IT 之家）周刊的专栏上，将职场上各个角色的立场、利害将心比心地呈现出来。我总是认为，如果能让员工理解上司，上司了解员工，业务了解 RD（研发），RD 了解业务，PM（产品经理 / 项目经理）了解市场，老板了解变化，这就是我能为这个产业尽的一小份心力。

为了理解相关职场的特点，我大约两年换一份工作，除了 IT（信息）外，在国内做过 RD、PM，然后到国外担任产品经理，再担任高级主管，并自己创业，现在担任业务与营销的工作，也担任企业顾问，为多家企业辅导人事或专业上的问题。

当然，在转换的过程中，不少看过我简历的长辈，难免会皱起眉头说 :“这种人没有定性，谁敢用你啊？”

不过很庆幸的是，这一路上走来虽然有挫折，也有很多收获，后

来，一位友人建议我看《牧羊少年奇幻之旅》(保罗·科艾略著）这本书，我才了解到，这个旅程绕了这么大一圈，随着岁月成长，人也成熟多了之后，心态与态度就是最重要的关键。

常常在拜访客户时或者在一些交际场合中，会有人问我："你是不是那个 iThome 写专栏的吴俊莹？"这样的问句让我很窘迫，不过接下来的话却让我觉得这些年的流浪算是有价值的，很多人说："我曾经把你的文章剪下来给同事看！"也有人说："我可以把你的文章全部印出来作为企业内部教育训练的教材吗？"这让我开始有了把文章集结出书的想法，并着手把原本很生硬的内容改写成比较易懂的文字，现在终于如愿以偿。

我并没有立场说教，而且我也不算是有成就的人，写这本书可以算是把这些年看到、听到的可以节省大家力气的一些心态、观念介绍给大家。很多事情换个角度、换个高度，或者换个距离，就会截然不同，希望能让读者们不要像我一样去花费十年的时间，而是能很快地在职场上、生活上，还有自己的人生旅途中，第一次就做对、做成功。

探索频道的荒野求生专家，每次到一个荒岛上，第一件事情就是

爬到最高的地方，先看清楚四周的状况，再决定求生的策略。踏入社会，或者进入到某一家公司任职，差不多也是到了一个荒岛上，我们需要先让自己准备好，并且把心态、态度和技能都准备好，可能你就会发现，这是个充满宝藏的金银岛！

吴俊莹

目 录

Contents

第 1 章

好人不升官？谁叫你踩到九大地雷

第 2 章

这些眉角，都很重要

第 3 章
让老板打从“心底”欣赏你

第 4 章

主管要有新想法＋新角度

第1章

好人不升官？谁叫你踩到九大地雷

① 地雷 1：总是把 No 留给老板说

Yes与No之间，并非只是0与1的关系，中间仍然存在无限种可能性。

一位待人友善的老朋友半夜打电话给我，声音中带着哽咽，让人不禁猜想他一定遇到了很不如意的事。

果不其然，朋友很悲哀地说，本年度公司的升迁名单已经确定，却没有他的份，因为，老板提拔了另外一个人。

朋友因为这件事情感到很悲愤，因为不管在资历还是项目的处理上，自己都不会比对方差，但为何老板没有给他机会呢？

于是，他敲开了老板的门，诚恳地希望老板告诉他自己的缺点在哪里？

老板说："你只有一个地方不好，就是你只会说Yes，把No留给我说。"

这很严重吗？

想想，如果属下自己抢着扮白脸，让老板扮黑脸，你认为老板心里会怎么想？

◉ 老板要的是能贯彻任务的人

说 No 是需要勇气与智慧的，因为 Yes 与 No 之间，并非只是 0

与 1 的关系，中间仍然存在无限种可能性。老板找你来，就是要你帮他处理在 Yes 与 No 中间的无限种可能性，而不是一位凡事都说“好好好”，剩下的让老板去挡、去处理的人。

将心比心，你会希望有一个常常给你造成麻烦的手下吗？

当不知道该怎样拒绝别人的时候，就很容易发生模糊工作重心的现象；我们每个人的能力与时间都有限，如果当前的事情做完了，还有剩余的时间，并不该去接别人的事情，而是该把自己的事情回顾一遍。

不懂得该怎样有技巧性地说 No，等于是把天下的事情都扛到自己身上，我们自己常常因为能处理很多事情而感到志得意满，能力很强。但是，你有将老板最在意的事情做好吗？如果没有，其他事情你做得再好，也只是找挨骂而已。

老板需要的是能贯彻任务的人，担任主管的人也需要有执行力与专业的下属来帮助，谁也不会希望在这个管理金字塔里面有人因为是“滥好人”，自己事情没做好而引发连锁反应，造成压力崩溃吧？

如果你觉得老板真的很笨，处理方式应该是与老板沟通，但是无论如何，绝对不能当“滥好人”，然后让别人也知道老板是笨蛋，这种造成老板没面子的事情，你敢做，等于明明白白地告诉老板：职位于我如浮云。

◉ 准备好了再说 Yes/No

说 No 与 Yes 都需要长久的学习，才能精准地达成沟通。我们并不需要急着去回答 Yes 或 No，这都应该等到想好、准备好之后才开口。因为有时候我们希望的 Yes 不是火力全开的状态，是希望小资源慢慢跑，或者是在部分条件下可以，甚至只是最底限地保持一点关系就好。说 No 也不是要叫对方滚蛋，有些时候可以客观分析之后，让对方知道现在不行，或者是我们保持联络等待机会，甚至部分是 No 但其他仍可进行。

说 Yes 与 No 的技巧，就是要能够知道对方是否真的理解了你的意思，要能有效沟通，而非解释一大堆。如果你的沟通内容让对方感觉到在 Yes 与 No 之间产生了模糊地带，这种情况就只能看对方的悟性高低了，有些人会自己决定并且做出接近你预期的成果，有些人则是停在那边，等待你的明确指令。

说 Yes 是很容易的，因为是开放公司资源，慷公司之慨让对方感激，这种事情看起来很好做，其后果却往往比说 No 来得严重。因为，资源要投入就会发生成本，没有一个公司或团队有办法持续慷慨下去，因为资金与人力都有限度。

真的要能做管理与领导，就必须要能说 No，甚至是“丈夫一怒安天下”的 No。这需要两种勇气，一种是说出口并且承担后果的勇气，

另外一种是面对情绪的勇气。

说 No 一定有后果，因此，我们需要思考清楚之后再来决定怎样说出口，同时也要思考说出口的时间点、对谁说、在什么场合说。

承担后果有些时候不需要勇气，因为后果往往不是一个人单独承担，可能是整个团队、整个公司被拖下水，这也就是说 No 要先有智慧的原因。

当你说 No 的时候，肯定有人不爽，有人选择直接抗议，有人诉诸于舆论，密告“太上皇”，也会有人敢怒不敢言，要稳住整个团队并使其持续前进，这需要面对的勇气，用心去面对每一个情绪，并且通过沟通解决每一份不满，才能化解 No 之后的危机。

所以说，随便开口就说 Yes 的人，对于企业而言是一个不定时炸弹，他可能不小心炸开一个闸门，然后淹死后面一堆人。

如果你说 No，老板仍然可以英明地说 Yes，等于是把人情做给老板，这不是很好吗？反过来，如果你自己就先说了 Yes，但老板认为这件事必须要说 No，显然你的决策有问题，更何况，因为你说 Yes 而放出去的资源及个人与公司的信用该怎么收回？更别说还得让老板去伤脑筋提起两种勇气来处理后续的事情了。

仔细想想，老板可能基于爱才不开除你，但他会选择对你的升迁说 No，这算是很有道理的。

充电时间

★ 每天上班前问问自己：我将老板最在意的事情做好了吗？

★ 说 No 的三种可能性：1. 让对方知道“现在”还不行　2. 与对方持续联络、等待机会　3. 部分说 No，其他仍可进行。

★ 说 No 前，先提起必须面对的两种勇气：1. 说出口并且承担后果的勇气　2. 面对众人情绪的勇气。

★ 无论是说 Yes 还是 No，都要“让别人听懂你的意思”。

② 地雷 2：热心？野心？失职分不清

根据管理顾问的建议，在公司里面确实要秉持“各人自扫门前雪”的态度，如果有多余的时间，应该“再把门前雪扫几遍”。

我有一个朋友，每天都在公司工作到深夜，连周末都去公司加班，一开始公司很认同他的努力，但是一两年下来，尤其是换了主管之后，他却被评定为“极度不称职”。

这件事情对他的打击很大，于是，他在同事的鼓励之下去找主管

谈这件事情。

朋友很诚恳地跟主管解释他为公司所做的每一件事情，主管也很耐心地听他倾诉。但是，最后主管只问了他一句话：“你份内的工作做好了吗？”

顿时，朋友完全答不出来，因为他大部分的时间都是在帮其他人解决问题，收拾别人留下来的烂摊子，自己份内的事情也经常因此被推迟，工作质量也不稳定。

主管告诉他：“很抱歉，不管你帮别人做了多少事情，你自己的事情没做好，就是失职，因为你自己失职，也会造成别人帮你收拾你的烂摊子。”

◉ 你是不称职的员工吗？

确实有很多人把“别人的表现”当成是自己的功劳，却忘记如果自己的份内工作没有做好，也会造成其他人受苦——尤其是你的老板，因为他是看得最清楚的人。

总是先帮助同事的人，原因各不同。有些人是“好好先生”，不懂得怎样拒绝别人，因此什么事情都答应下来。有些人其实是对于自己的职务缺乏兴趣或失去热忱，通过帮助别人来逃避自己应尽的责任。对于后者来说，帮忙是一种点状的时间运用，做杂事比较不会烦，同时也反应了自己不想集中精力块状利用时间把份内的工作做好的心态。

另一种员工分心的对象是企业的高层，他只做企业高层指派的事情，自己份内该做的事情就放着不管，当主管问到时，可以用“某某高层指派”的借口推脱，这种人虽然失职，但是在企业里面会越来越红，因为他懂得讨高层欢心。避开企业伦理，这样的人反而可以飞黄腾达，但是就是“不称职”，他应该去担任某某高层的特别助理或者秘书才对。

大部分主管常常会以“没有功劳也有苦劳”的想法来看待这个问题，认为分心的员工或多或少也把企业里面边边角角没人注意的事情做好了，并给予奖赏，而企业中有勇气与正义感来让员工知道自己不称职的主管越来越少了。

当被问到对于这种分心失职的员工该如何处理时，大部分的主管都回答“冷冻起来不管他”或“干脆把他的工作分给别人”。这么一来就会造成不良的循环——当企业中有一个人力失去了作用，造成其他人必须帮他分担时（分担也就罢了，做不好还要被骂），长久下来，会形成不良的企业文化。

◉ 先做好自己的事，再去帮别人

根据管理顾问的建议，在公司里面确实要秉持“各人自扫门前雪”的态度，如果有多余的时间，应该“再把门前雪扫几遍”。

看到这里，可能会有人质疑：各职务之间总是有一些三不管地带，如果再也没有热心人士去解决，公司岂不是会常常出乱子吗？

这种想法其实并不正确，就是因为有人去解决，才造成制度无法建立。

三不管地带就是制度的疏失，应该修正而非期待员工去补漏洞，否则，当该补漏洞的员工离开原本的职位时，不就是会出事的时候？

很多企业主管压后一个同事的晋升，最核心的理由都是希望这个员工持续发挥他补破网的工夫，让自己可以高枕无忧，但是，如果一个员工被允许马虎自己的工作，光做别人的事情，那么再好的流程也会被破坏。

所以，如果一个职员的能力很强，可以做很多事情，理当被鼓励，但必须要在“自己的事情先做好”这个大前提下才有意义。因为，当我们顾着帮别人的时候，公司损失的不只是你个人疏忽掉的份内工作，被帮忙的人也会失去学习机会，这样的损失其实比起让被帮忙的人自己处理要大得多了。

因此，当指派同事去带领新人时，也必须要考虑到负担程度的问题，而不能光靠同事的好心，以免造成新人的质量出现折扣——举手之劳的帮忙当然就不在此限，因为这是同事友谊与职场互动的基础，

但是更深入时，必须要就事论事来讨论。

至于因为自己的野心跳过上级直接承接高层的指令，这种问题目前除非有人制止高层越级指派，否则确实没有办法解决，因为谁敢去在猫脖子上挂铃铛呢？事实上，这种情形是目前企业中普遍存在的现状，大多数人都曾经看到过或经历过，但是就企业经营者的角度来看，有很多时候制度反而绑手绑脚，有一些心腹在比较好办事。

企业的经营重视的是公平，公平必须建构在绩效上，份内的工作没做好其实就是失职，或者是不称职，主管应该将这种观念灌输到员工脑袋中，如果只是持续做“好好先生”，其实是害了整个团队。对于不称职的员工，可以建议他转向去做自己喜欢的工作，这样反而对当事人比较好。至于高层的心腹，则应该建议将其改调为秘书或特助，以绝众人之口。

充电时间

★ 身为员工，先把自己的事情做好再说。

★ 身为主管，也要让员工先做好份内的事。

★“好好先生”或许好，却容易成为公司不称职的解雇人选。

★ 如果只想协助同事反而没做好自己的事，或许要扪心自问自己是否真的喜欢这份工作。

③ 地雷3：成为公司中的岳飞型人物

岳飞型的人物自视甚高，能力又强，常常会忽略了别人的感受。

“真没想到，为公司尽心尽力，呕心沥血，却落得这样的下场。”W先生坐在我对面喝着咖啡，又愤慨又无奈。

看着W先生，我想起有一年的秋天，我到杭州西湖旅游，在岳王祠听着导游谈岳飞的故事时，突然发现在企业中也有许多岳飞型的人物，最后都反不得志。

W先生就是一例。

◉ 不会沟通，能力再强也没用

W先生能带兵打仗，而且纪律严明，训练出来的手下不但表现好、态度佳，而且一个人都能当两三个人用。他也非常认真，身先士卒，自己的表现也都非常好。

最后，却被公司资遣。

这是为什么呢？

和W先生一样，在企业里面，很多人都认为自己一片赤诚，但是却没有得到相对应的回报，担心忧虑之余，最后成为岳飞型的悲剧英

雄角色，黯然离开公司。

为什么我会说是岳飞呢?

历史上岳飞努力北伐，最后却落得十二道金牌赐死的下场，满朝文武百官没有人为他说半句话。我想岳飞只顾着打仗，虽然很会照顾手下，却忘记了与其他人沟通，也忘记了顶头上司的策略，只想着自己的理想。当年皇帝的想法，当然是偏安江南，最好别把老皇帝救回来，因为救回老皇帝，小皇帝就没位置了。可是岳飞不管这些，只想救回老皇帝，不符合组织利益与策略，到后来要兵没兵，要粮没粮，还只能被处置而无法还手。

W先生也是这样，什么都好，就是无法跨部门及与上级沟通，虽然他尝试过，但是方法不对，结果更糟，把大家都惹毛了。他一个人努力完成上级交付的任务，用他自己的方法与资源，甚至自掏腰包奖赏手下员工，把所有事情做得好好的，让上级放心，可是自己心里面却很苦，因为他的努力、理想就是希望公司能找到优秀的人进来跟他一起打拼，没想到找来的人在他看来都普普通通，每次他反映事情，上级也都马马虎虎，感觉不是很认真。所以他每打一场仗，心里就受伤一分，他想让自己做个“惊世媳妇”（台湾电视剧中角色），咬牙忍耐把事情做好，直到内心痛苦到忍无可忍的时候走人，然后抱怨上级不懂善待人才。

本来是能打仗的岳飞，只是因为没办法沟通，最后变成没办法打仗，也没办法跟别人沟通的屈原，不但什么事情都做不了，到后来还把自己消耗殆尽，损失惨重。

两点之间最近的距离是直线，两个人之间最近的距离绝对不是直线。

我们都以为沟通是可以直来直往的，但是后来却发现这是一种一厢情愿的想法，就算每个人都很客观、理性，但是我们不知道的是，在我们沟通的当下或者之前，对方有没有发生过什么意外事件，例如：女朋友打电话来吵架，或者家里出了什么事情，甚至家庭是否和睦……，所以直来直往可能就会在对方没准备好的时候伤害到他。

沟通不是讨好，也不是需要彼此都能够意气相投，最重要的是站在对方的立场上思考，在企业里面，因为资源有限，所以当我们拿走资源的时候，就代表着有人失去资源。拿走资源的人创造了绩效，协同作战与辅助的人不但让步，而且还没有功劳，如此几次之后，有谁还要跟我们合作呢？

“拜托，做事情还要顾虑到别人？别忘了我们是很专业的！干吗搞这种复杂的人际关系呢？”话可不能这样说，40岁之前我们靠的是

自己的专业与专长，40 岁以后就要靠人脉了，如果我们迟迟不肯重视自己的人际关系，难免到后来做死做活都只是累到自己而已。适当地对帮助我们的人表达谢意；在上级面前，或者会议之间，感谢那些帮助我们的人；在资源分配的时候，如果因为权责关系我们拿到大多数的资源，也需要跟那些让步或者妥协的同事致谢。有个长辈说要“长怀感恩之心”，至少这就已经是很大幅度的沟通了！

◉ 避免大头症就对了

同样忧国忧民的还有屈原，与岳飞不同的是，屈原没有找到解决事情的方法，也没有发挥的空间，最后选择了悲壮的死法。

我无意对先人不敬，但是用这样的比喻我们比较容易看出，企业里面这两种类型的人的差异。

岳飞与屈原，不论有没有能力，都无法达成目标，因为自己人成为了最大的敌人，自己想做的事情不符合老板的利益。

我不是要贬低民族英雄，但是为什么我们的民族英雄没办法唤醒组织，反而被组织所伤害了呢？除了同僚跨部门的沟通之外，与自己的老板沟通也非常重要。到后来受伤严重的人，往往都是觉得自己对公司很重要的人，也就是我们俗称的“大头症”。

当我们有了“大头症”，在别人眼里，其实我们就跟一颗榴莲差不

多，又硬又充满了刺，就算剥开了也很臭！要达成目标，不管对内还是对外，都要同样用心，不能总是认为“众人皆醉我独醒”。

在公司里面，岳飞型的人物因为自视甚高，能力又强，手下多精兵，所以常常会忽略了别人的感受，甚至也认为不需要去照顾别人的感受。我们可以不管别人怎么想，但是在公司里面做事情，不是只有事情，还有人的层面，把人的事情处理好，可以让事情更快解决。

如果一个岳飞型的企业干将，没有用心处理好或干脆忽略人的层面，在我所探访过的记录里面，结果只有两种：不是变成屈原黯然自我了断，就是被团队排挤之后离开。

现在的你意气风发，无人所及吗？请看看岳飞型前辈的下场，赶紧调整自己吧！

充电时间

★ 能力再好，也要重视沟通力。

★ 如果你觉得所有的人都比你差，只有你最强，小心得了“大头症”。

★ 感恩，是避免“大头症”的好方法。

★ 在公司中，把人的事情处理好，可以让事情更快解决。

④ 地雷4：以“很会问问题”自豪

问问题并没有不好，但是问题要有建设性，也要有“有限性”。

T公司有人提议在办公室里摆一台咖啡机，要喝的人就自己投钱享用，公司福委会也会固定补贴一些耗材费用（如咖啡豆），这个建议让喜欢喝咖啡的人都很兴奋。

但是，当厂商都找好了，也约了时间要将咖啡机摆进公司的时候，问题来了。

有人认为他们不喝咖啡，不应该用福委会的钱进行补贴；有人质疑说自己投钱这种方式不公平，因为有些人喝得多，有些人喝得少，有些人会白吃白喝……到后来，只能取消这个提议，因为怎么做都会有人不满意。

◉ 很会问问题，反而让人感冒

我有一个老朋友，他总是以自己“很会问问题”自豪，他说：“公司主管最怕找我开会，因为我常会问一些上面的人答不出来的问题，让我有一种胜利的快感。”

我自己也曾经是位管理者，老实说，我对这样的员工很感冒，因

为不管我们需要执行的事情的出发点有多么良好，到后来都会被他们的问题卡住而无法执行。例如，最具杀伤力的问题有“配套措施在哪里？”“用来评估的标准是什么？”“有可能会失败那为什么还要做？”

很多问题没办法在短时间内作出回答，需要做更多工作后才能有答案，公司没有这么多精神、资源和时间来做这些事情，只为要给特定的员工一个答案。

有些人，找他们参加会议只会让事情没办法做，但是基于职位与权责关系，不找他们又会被说成不尊重他们，甚至酿成冲突，这该怎么办？

很多问题的答案凭借的是高层主观的经验与决策判断，若是直接说员工的视野太窄很伤人，但若不说，常常有人会不知道天高地厚，若要跟员工解释，到最后也只能说是经验、见识与信息的落差。

◉ 企业里永远有新的问题

企业本身是一个持续成长、学习的团体，从老板到员工，都因应着每天发生的各种状况不断学习、累积经验。

但是，公司不是民主团体，也不是学校，是必须要获利的单位。如果公司没有赚钱，股东责怪的是老板，不是员工。

赤壁之战，东吴的群臣在朝廷上主战、主和争辩不休，最后孙权受不了，拿起剑砍在桌子上说：“我是主子，谁不听我的，下场就跟这

桌子一样！”大家才住嘴团结起来。

在企业中，本来就有大公平与小公平的差别，小团体的利益被牺牲这是不得已的事情。很多问题现在可能困扰我们，但是明天有更多的信息进来，环境改变了，或者因为我们做了什么使得状况不同了，老问题可能就不再是问题，而我们将必须想办法面对新的问题。

“魄力”是必须要有的，因为只有魄力才有办法解决争端。面对很会问问题的员工，主管们也要拿出魄力，让员工知道：既然你们是我的团队成员，就应该相信我、听我的。

◉ 好问题先留给自己吧

问问题并不是不好，但是问题要有建设性，也要有“有限性”。

如我们常常会问：“配套措施完整吗？”

这就是一个无穷大的问题，因为配套措施永远补不完，就像法律必须要持续修订，Windows（微软公司推出的视窗电脑操作系统）需要下载补丁一样，我们都必须要在 80/20 法则之下，理解公司只能在有限的 20% 的资源调度下，完成 80% 的效果，能做到这样其实就已经很好了。

很多的问题都问得太早，造成不必要的假设与时间浪费，就像 T 公司的咖啡机，同事喝咖啡投不投钱这个问题必须要实验之后才知道，为何大家要在一开始时就假设大家都白吃白喝呢？结果变成大家都没

有咖啡喝！

想问问题的人，必须要理解公司的每一个执行都带有实验性质，结果会反馈成为下次讨论的参考。如果我们一开始就武断地提一个大问题，就等于是在信息不足的情况下乱发表意见，因为大问题通常都是一连串的主观假设串连起来的，这没有什么意义。

“好问题应该要留给自己”，这是一个知名的企业家演讲时提到的观念。

就像爱因斯坦不会问别人统一场论的问题，因为他知道如果自己思虑不成熟，应该要自己找答案，或者通过看别人怎样做来学习，而不是不负责任地乱放炮，然后沾沾自喜。

问自己问题，是成功的人常常提到的心路历程。自己去找到答案，然后提出建设性的建议，这才是我们该做的事情。

观察别人如何解决问题，也是对成长与见识很有帮助的方式。不管我们认不认同自己的主管，既然我们已经在这个公司、这个团队，就应该用我们的脑袋思考、消化问题之后，提出好的办法帮助整个团队解决问题。如果长久观察老板的做法之后，我们对其不认同，也没有努力让公司情况得到改善，我们该做的事情是：去找另外一个我们愿意去信任与辅佐的老板，而不是持续造成大家的相互排斥。

“没有人会问问题，公司就看不到危险了！”我那位朋友年底拿了

最烂的业绩考评，然后在我面前大吼大叫，咒骂公司不了解他的重要性与一片赤忱。

“你的主管与老板的经历如何？”我试着了解状况。

“都老经验了，硕士博士一堆。”他回答。

“那你觉得自己比他们强吗？你不觉得你应该先尊重并且相信他们吗？”既然上面的人各方面素质都很好，我只好替他的老板问一些会伤害他的话。

老朋友开始沉默了。

“如果你在开车，旁边有人碎碎念，问你为什么走这条路，为什么不开快一点……你会不会抓狂？”我又问。

他点点头，说：“不用再讲了，我知道，现在开车的是我的老板，不是我。”

充电时间

★ 无穷大的问题绝不是好问题，很会问问题，也要能解决问题。

★ 随着环境变化，老问题不会永远存在，新问题也不会停止产生。

★ 多点实验精神，试着先自己找答案，或学习别人怎么做吧！

★ 学习尊重和相信主管与老板，因为他们才是最终的决策者。

⑤ 地雷5：喜欢乱猜就出局

老板要什么，很难猜得准，倒不如把现有的、已知的做到周详，再来推断是不是需要为可能发生的任务做准备。

每一位成功人士都说："做人要有诚信，讲出去的话就要能做到。"但是在奋斗的过程中，难免会出现很多自己没办法掌握的情况。

有些时候想说："就赌一把，反正输了，顶多伤害到几个人、失信于几个人而已。"但这种念头一旦开始，之后就更难让自己坚持站在诚信的立场上，毕竟为了要守住信用，常常会让人生变得坎坷，日子变得难过。

有位长辈告诉我，其实成功人士讲的诚信，正确一点讲，叫做"技术性诚信"。怎么说呢？例如：我答应你不做A这件事，但却没保证我不做B那件事情，所以不做A的承诺是守住了，但如果因为做了B而害惨了你，那我也没办法，因为当初本来就没有答应你不做B那件事情。

换句话说，没有说出口的部分，就是可以自由挥洒的空间，这也就是为何很多老前辈讲话都语带禅意，一切尽在不言中。

◉ 先做好该做的，其他再说

反观职场，如果老板是这样，凡事只讲 1/3，那我们该怎么做呢？其实很简单，就把讲到的部分做好就好了。

因为老板可能还没有想到另外 2/3 该怎么做，也有可能他需要我们做完已经讲的部分，看结果来调整接下来的步骤。无论如何，最糟糕的方式就是去猜老板没说的部分，因为我们已知的信息有限，手上的资源有限，老板要什么，很难猜得准，倒不如把现有的、已知的做到周详，再来推断是不是需要为可能发生的任务做准备。

但是，如果碰到客户讲话也只讲 1/3，又该怎么做呢？其实，还是只能把已经知道的事情做好，接着再去试探客户，如果该做的事情全都做了，客户还是没点头，那可能就是时间点的问题，又或者是价格问题了。

不过，换个角度来看，客户不明讲的原因又是什么呢？

有很多人曾经跟我抱怨说 F 公司的某人很烂，交代事情都不明讲，让人家东做西做，帮他搜集信息、打杂，结果最后却一张订单也没有，但仔细想想，这该怪谁呢？

客户没有说的事情我们自己去猜，然后又觉得委屈、被骗，我们是不是该想并不是每个人都有办法直接拒绝别人，而且一件事情的评估往往需要很长的时间，为了不失诚信，所以没办法承诺或答应什么事情。

当然，不可否认，也有情况真的是别人希望引诱你投入资源帮他们做事情，然后坐收渔翁之利。

◉ 话到嘴边留半句才是王道

年轻的时候，驱使我们维持诚信的是“面子”与“满腔的热诚”；当有些社会经历后，驱使我们维持诚信的原因，就变成了“爱惜羽毛”。就算有一天我们当上老板，能答应的事情还是非常有限，即使答应之后，未来依然可能会有变量，所以为了避免害别人或自己挨骂，确实有许多人采取保守的态度，尽量语带保留。

以前，我常常一口答应业务和营销人员，在他们指定的时间内完成他们要的事情，没有考虑到这中间可能有变量，或者技术上可能有没想到的盲点，于是，为了诚信，除了加班之外，我还要把本来预定要做的事挪到后面。

但可惜的是，我的努力很少有达成的时候，常常都是时间来不及了，赶紧丢出一个不成熟的东西，害得业务与营销人员当场出丑。于是，不管我当初是怎么说的，那些被我害过的同事，都已经对我的诚信打了折扣。

我个人认为，话到嘴边留半句是成熟的开始，因为思虑开始周密了，开始思考到自己是不是有能力承担自己承诺的事情了。随着肩膀

上的责任增加，答应一件事情等于是替底下很多人说 Yes，没弄好就会是内讧的导火线。

能做到的事情才能答应，而不是看别人苦苦哀求就答应，毕竟我们能够做到才会对双方有好处，轻易答应别人的事情有时反而是害了对方。

◉ 拜托，别想那么多！

画半个大饼，然后暗示别人去思考另外一半的大饼，最后引诱对方投入资源，这样的技巧在职场上算是普遍的、常见的，我们在职场生涯里，应该都曾被这种“说不出来的大饼”骗过几回。

画半个大饼的人并不会失去诚信，因为另一半的大饼是我们自己猜测和想象出来的。我遇过好多的例子，包含我自己，一开始太过一厢情愿地想象与猜测别人没说到的部分，还为自己的小聪明沾沾自喜，到后来自己竟然也相信了这些假设与猜想，最后却以平白遭受金钱上的损失收场。我常在想，要是能再重来一次，我一定会等到对方验证诚信，实现他说的那一半后，我才会答应参伙。

从“技术性诚信”的观点来看，职场中的大多数人都是诚信的，差别只在于我们是不是对别人的话想太多了？而那些别人没说的为什么不说，合理的解释是“没有把握”。既然对方没有把握，我们更

不能假设对方已经答应了，或者这件事情就这样讲定了，甚至自己投入大量资源，要知道，做梦是快乐的，但梦醒了却很残酷。

不管我们是不是已经身在别人的“技术性诚信”圈套中，建议还是要时时刻刻提醒自己，是不是只愿意接受自己偏好的信息，而忽略了自己讨厌的警讯？别人说出口的可能还不能做到100%，但在他们做到前，我们就已经盲目付出自己的信任？而在付出信任的时候，我们又有没有想过后果能不能承担得起？

讲直接一点，别人没有骗我们，也不会骗我们。时时刻刻要提醒自己，我们有没有一次又一次地骗自己？是不是在假设上猜想，编织出美好梦境，而忘了现实的风险呢？

充电时间

★ 没有说出口的部分，就是可以自由挥洒的空间。

★ 资源有限、信息有限，就先把已知的部分做到周全，再来评估后续。

★ 能做到的事情才能答应，轻易答应别人的事情有时反而是害了对方。

★ 时时刻刻要提醒自己，是不是有太多假设和猜想，忘了现实的风险？

⑥ 地雷6：英文好，没什么了不起?

能说外语，当然最好是客户的母语，就能与对方更亲近。

升迁对于职场生涯来说，是很重要的一件事情，但也是很难过的一件事情。因为僧多粥少，空降的状况也时有所闻。

管理阶层晋升一个主管，有管理阶层的考虑，一般在沟通与组织能力上会有多一些的考虑，但技术能力方面，就并非绝对。

我曾经听过朋友抱怨，S同事的升迁其实只是因为英文比较好而已，其他的都不行。这种话以前听起来觉得蛮认同的，因为我一直认为升迁应该是取决于技术能力，而不是对内、对外的沟通能力，但在跑过欧美几个国家之后，我可以斩钉截铁地说："英文好，很了不起！"

● 置之死地而后生，就能无往不利

有一年我与同事出差到瑞士，我发现他的语言沟通能力很好（毕竟一个国家里面有四种语言），席间客户可以用德文跟他们的工程师交换意见，用意大利文跟餐厅的老板寒暄点菜，用英文跟我们讨论事情。

看起来对他而言似乎很自然，但他很严肃地说我错了，他这些语

言能力都是下过苦工夫学来的。

从入学开始，他每隔两年多学一种语言，直到十五岁为止，共学完四种语言，当年他几乎恨透了他们的学校老师还有政府，因为实在太苦了。但是现在，他很感谢当年的付出，让他能有这样优渥的条件，不管是经商还是处理其他事情都无往不利。

学另外一种语言难不难？我自己的经验是非常难，因为我们的教育体系教出来的英文只能读与写，听力与口语根本是一点都派不上用场！不过有一种方式最有用，就是置之死地而后生，把自己放进一个完全陌生、只能用另一种语言沟通的环境，几天之后，你就会发现自己突然可以跟当地人沟通了！

◉ 多了点苦功，你就多了点机会

我还记得当年去韩国的时候，客户的英文比我好太多，吃饭的时候，我只会说“Noodle（面条）”、“Rice（米饭）”、“Pizza（比萨）”，客户说要请我吃“Rib（排骨）”，我只能瞪大眼睛傻笑说“Ok”，心里却不知道那是什么。于是接下来的几天，我晚上都拼命翻字典背一些常用的单字，如泡菜、人参及聊天时会用到的动词，当然还有隔天跟客户聊天时要先准备好的话题，以及可能用到的名词、形容词等。

我自己觉得很苦，但是因为工作需要我们要争取订单，跟客户交

朋友、提供技术支持等，这些苦功都是必须要做的。

所以，我认为会讲英文并且能和客户流利沟通，是很了不起的事情，至少我努力了很久也还只能做到差强人意。但反观技术能力呢？在台湾，似乎很容易找到技术更好的高手。

◉ 语言是打破隔阂的最佳利器

能说外语，当然最好是客户的母语，就能与对方更亲近。常跟日本人做生意的人都知道，会说日语的人比较容易拿到订单，也比较会受到对方重视。我们兢兢业业努力不懈的，不就是为了做出好的产品销售到世界各地吗？但是大多数的公司都发现，产品做好了，却没有“会卖的人来卖”！

国内企业的普遍现象是，公司里面会英语的人很少，有些公司虽然已经上柜（指在柜台市场交易），但竟然都还只有个位数的人精通外语！而其中很多也只是精通口语，说到要能写出流畅的书信，又不太行了。

公司拿到订单最重要，自己的技术无法解决可以外包，但是如果公司的管理阶层没办法与客户进行最直接、有效的沟通，那么不管我们做出什么东西，最后拿不到订单，还不都是白忙？

有些人会说：“对方如果因为我们公司英文不好就不跟我们交易，

我们就不卖给他们啊！”

这种民粹式的反驳听起来真的很无奈，因为以公司的立场，不可能随便放弃客户，谁敢保证放弃这个客户后真能找到下一个。何况，就算我们英文很好，我们的产品也不见得一定可以脱颖而出，不是吗？

◉ 连中文都会了，你还怕什么？

最近遇到几个日籍的老工程师，他们在日本已经退休，但是因生活压力所迫，所以必须继续工作，可是在日本已经找不到工作了，于是来台湾做顾问，进行技术指导。

他们常常感慨，曾经以为自己一辈子都只会在日本过安稳的工程师生活，没想到老了却还要为了生活背井离乡。以台湾现在的环境，当工程师老了之后，应该有很多机会去内地做技术顾问，但会不会有一天，也需要到东南亚国家去做技术顾问呢？

学习语言要靠的真的是自我意志，我做过一个非正式的调查，交费去参加英文补习班的朋友，究竟一共去过几次？结果平均是 5 次，惊人得少！而且还都是集中在前两个月，也就是受到刺激产生语言自卑的前两个月，之后就渐渐淡忘而被惰性征服了。

语言毕竟不是天生就会的，必须要不停地练习，但是语言跟游泳、

骑自行车一样，一但跨过一个门坎，就永远会了，差别只有在于长时间没用的话需要一点点时间来恢复，但是很快就又能够熟练运用了。

既然我们都知道学习英文很难，却又鄙视升迁的人，说他们只是英语水平高，这真的不合逻辑。

我认识的几个资深主管在观念上都认为，英文学不好是“自我要求”的问题，并不是能力问题，因为语言的学习和资质没有太直接的关联。有时候坐地铁会碰到一些外国人，他们个性外向活泼，会主动和我们聊上几句，而他们都不约而同地说过同一件事，就是他们对我们感到很佩服。

他们说：“你不认为中文是世界上最复杂的语言吗？那么复杂的形状，每一个字怎样念都不像英文有个规则，每个字有每个字的音，同一个字组合在不同地方意思就会差很多。”

对啊，我只能苦笑响应，心想，如果我的英文再学不好，那不就枉费他们这样崇拜我们了吗？

充电时间

★ 语言学习，需要的是环境和自我要求。

★ 能以客户的母语沟通，少了语言障碍，多了机会。

★ 语言本来就不是天生的，需要不停地练习、练习、练习。

⑦ 地雷7：分不出应该做的与想做的

当我们接任一份职务时，有没有人详细地告诉我们该做什么，或者有份说明书告诉我们什么是“一定要做的”，其实大多数的企业没有，也都觉得没有这个必要。

古时候形容天下大乱，常说“君不君，臣不臣，父不父，子不子”，大意是说，做皇帝的不像皇帝，做下属的不像下属，做父亲的不像父亲，做儿子的不像儿子，简单来说，就是担任该职位的人，没有做好应该做好的工作。

担任一个职位该做好份内的工作，这道理听起来天经地义，我们每个人都觉得自己做好了本分，但实际上，真的是这样子吗？

当我们接任一份职务时，有没有人详细地告诉我们该做什么，或者有份说明书告诉我们什么是“一定要做的”，其实大多数的企业没有，也都觉得没有这个必要。

因此，我们常会碰到“换了位置就换了脑袋”的状况，因为不知道自己要做什么事情才不会引发致命的危机，大多数的经理人都是新官上任三把火，前任做的事情都不在意，甚至觉得没必要，急着推行自己的方案，期望看到自己的绩效。

◉ 治“职务”如烹小鲜

老子说：“治大国如烹小鲜。”意思是说，治理一个国家，如同煮一条小鱼一般，要细心、动作轻，不能来回翻炒，才能保持住鱼的完整，鱼肉才不会溃散。换句话说，就是政治法令应该要简单，不能繁杂，更不能朝令夕改，甚至多案并行。

公司虽然只是小组织，但也算是一条“小鲜”，经不起来回折腾。经理人必须要了解，稳住阵脚是第一要务，其次才是自己想要做的事情。

所谓的稳住阵脚，指的就是“应该做的事”，它可能是重复性高的工作、日常的公文，以及预算编制等。大多数人把这些事情归类成优先权比较低的等级，而是花比较多的心思在自己想推行的案子与政令上面。

整个公司是一部机器，最高层级的人延迟一分钟的决策，最下面的各部门可能延迟长达三天的执行时间，即使我们只是一个中间偏下的经理人，在我们下游的各部门都会受到我们这边延迟的影响。

举例来说，公文系统是很好的行政措施，可以让各部门的运作通过文件的流动来进行，而不需要整天开会；但缺点是，如果其中一个部门把案子放在一边，延迟的结果将造成其他部门的严重延迟，而公文系统就是所谓“应该做的”的一部分。

所以，不管我们有多大抱负、有多少创意，在当前的职位上，需要持续地检视自己是不是已经把应尽的责任、义务做完，尤其那些会影响到很多个下游部门的事情，必须要优先处理。

一开始可能我们需要花 80% 的力量才能理清头绪，进入状况；熟悉了之后只需要 20% 的力量就可以运用自如，这时候才适合开始伸展自己的理想。

◉ 急功好利，匹夫有责？

从另外一个角度来看，我们想推行的新方案固然自己认为很好，但是在不了解各部门分工合作的情况下，大多数的新方案都属于一厢情愿的做法，还不够成熟到可以实际执行。因此，我们也需要通过“应该做的事”历练历练，让自己逐步微调内心正在酝酿的新方案，直到思虑成熟为止。

我最常听到的理由是：“不这样做公司会死！”大多数急着推广新政的人，都会有这种迫切的压力，觉得自己必须负起公司兴亡的责任。但是这样的态度，反而是整个案子的最大阻力，因为新政有新政的风险，同时，组织里面的同事接受并且执行新办法，都需要经过培训才能顺利推行，不能说自己想做大家就都要配合。就算是大家愿意配合，也需要干练且有足够经验的人带领，才有办法在短时间内跟上进度，

否则就像是行驶中的车辆突然来个急转弯，那些没抓紧扶手的乘客肯定会摔成一团。

“求表现、立功名”这也是急着推广新政的因素。每一项工作，接任者总是会希望比前任做得好，或者希望能立刻展现实力让上级刮目相看。但他们有没有想过，任何政策方案都需要资源，更会耗用到企业成本。

如果我们的出发点是求表现，或者因为前人没有做过，自己想成为开天辟地的盘古第一人，基本上，这样的心态就已经不在“应尽的责任”范围里了，如此一来，底下的人是否愿意配合，就会成为很大的变量，毕竟，做好的功劳只会给一个人，但搞砸了，却要大家一起受罪。

◉ 一动不如一静

要能把一件事情做好，最重要的关键就是“人”，要有能跟自己搭配且有默契的执行者配合才能贯彻，否则，做半天也可能只是白忙一场。而我们也不能单单只想要做什么，应该更深入思考，目前想做的事情，人事布局是不是已经完成？该由谁来进行？该以什么样的阶段性措施进行才不会产生混乱或互相制肘？

也就是说，遵循原本一直在进行的运作机制，不要做太大的变动，尽量在微幅调整以及最少人力资源的前提下，把新的案子完成。

毕竟，公司这个“小鲜”经不起大折腾，什么事情都雷厉风行，那么这个公司因为决策与执行失误所损失的成本一定非常大，甚至可能造成营运危机。

“萧规曹随”一直是古来传颂的美德，但却不太符合有冲劲的继任者，之前的措施与运作方式不一定好，不过却不应该急着改，而应该弄清楚“该不该改”后再来改。

天底下没有完美的组织，做任何改动都会造成影响，有些事情改了可以节省成本，大大提高效率，那就应该以较高的优先权来做，但是仍然有很多不必要去改的、需要自己去配合的，仍然要放下身段来配合，不能总是以“我想这样做”的自我中心行事，改来改去让大家无所适从，结果获得的支持和评价反而会不如只把“应该做的事”做好的人。

充电时间

★ 再大的公司都经不起太大变动，稳住阵脚永远是第一要务。

★ 有时，你想做的，不见得就是应该做的。

★ 随时检视自己的职务，牵连越广的越要优先处理。

★ “人”是一切的关键，重点不是你想做什么，而是他们需要什么。

⑧ 地雷8：坚持，坚持，再坚持

原则，是你会受到同僚、上级或者属下尊重的原因，没有原则，做起事来就会流于不择手段的非议。

从入社会开始，只要遇到有成就的资深老前辈，他们总是会谆谆告诫我："身段放柔软一点，薪水就会高一点。"

这确实是一个80%正确的道理，因为"人和"是成功的必要条件，对自己的上司、下属、客户都是如此，这是很多人见证过的成功路径，大丈夫能屈能伸，在适当的时候采取适当的姿态，事情才能顺利完成。

但为何我说只有80%呢？因为剩下的20%，是更难做到的"坚持原则"。

◉ 软姿态，硬实力

身段柔软的人能够在不与人冲突的情况下达成目的，但如果没有设定合适的原则并且坚守，就会产生很多副作用。

很少有主管有幸能带领到清一色自己的子弟兵，难免有些人会偶尔出状况外，为了让案子顺利完成，总是得憋住气，与同事认真沟通。做老板的也是一样，如何满足所有人而不失原则，细腻之处令人费尽心思。

然而身为职员，要完成工作，首先就要放下心中的“姿态”，才能与同事或客户相处愉快，并且顺利解决问题，只要任务圆满完成，就有升职加薪的机会，这是每一个力争上游的上班族都梦寐以求的事情。

老前辈们常说：“吃亏就吃亏在太晚了解人情事故的道理上。”在技术上，0跟1是分得很清楚的；在工作上，就事论事也是很容易的；但在人的问题上，0跟1之间却可以切成几十段，轻易判断是很鲁莽且容易导致反弹的做法。

很多人会误以为会做人就是取悦别人，但这完全是两码事。有一份调查指出，上班族最希望听到的一句话是：“让我帮帮你！”这证明在职场中，互相帮忙是公认的正面态度，但动机不见得是为了取悦别人。

属下看到主管挽起袖子一起干，心情当然会振奋一些；老板看到主管热心帮公司做事，心中也会暗自嘉许。但要注意的是，千万别分心或混淆了本分，正事没做先做杂事，结果可能会很惨。

◉ 实话也得挑着说

天王级黑客凯文·米特尼克曾说：“密码不用写病毒去偷，到酒吧问工程师就好。”大家也都知道，想打听公司的内部消息，最好找工程师，因为直肠子是工程师的通病，他们不但会什么都跟你说，还会把你当成知音。

大部分人，常常因为在不适当的场合说了不适当的话而造成麻烦。所以，要不要讲、什么时候讲都要先想清楚，有些时候，选择讲实话比起乱讲还糟糕，为了不说谎，最好是三缄其口，这时对于化解误会来说，腰杆柔软就是很好的武器。

在工作场合中，我们难免与人意见不合，甚至会在会议桌上拍桌子互骂，如果是自己理亏，道歉是必要的，虽然不一定能弥补同事心中的创伤，但至少在言语和工作上能维持在就事论事的层面。

如果是自己的决策错误，也不必死撑到底，默默让事情过去就好，姿态不要太软也不要太硬，同事自然能理解你是处在“反省”的状态，但如果你情绪化地用E-mail公开道歉，反而会让同事感到不安，未来更难信任并落实你的政策。

处理人的事情时，手段柔软是很重要的，要迅雷不及掩耳，但也要保留空间替对方想一下，不管结果如何，总是该好聚好散。但柔软要有一个限度，当超过我们的原则时，就会伤害自尊了。

◉ 原则就是你的态度

原则，是你会受到同侪、上级或者属下尊重的原因，没有原则，做起事来就会流于不择手段的非议。

但原则对于完成任务而言，有时会是种障碍，但你必须正视它，

才能让事情圆满落幕，将后遗症减到最少，否则，往往会爆发一些令你不堪其扰的麻烦事。

例如：你认为“升迁是以绩效作为依据”，但公司将你调到一个绩效不好的主管底下，此时便抵触了你的原则。如果我们正视此事，搜集客观资料发现我们对当事人的绩效评估有偏颇，那么我们就该信任公司，并且更认真表现；万一公司的判断有错，那你就应该想想，自己在这里是否会有发展。

工作不是要糊口，而是要追求成就感、自我成长，以及自我实现。柔软度高固然可以获得较高的职位和薪水，但可能不快乐；柔软中保有原则，加薪的速度可能不那么快，但是可以保留一些自我，两种态度之间的选择，就取决于我们对于金钱与人生的价值观了。

充电时间

★要达到“人和”，首先要放下心中的“姿态”。

★身段柔软加上坚持原则，你就具备了成功的要件。

★说话前请先再三斟酌，有时讲实话比起乱讲还糟。

★没有原则的人，是没有办法获得别人的敬重的。

⑨ 地雷9：倚老卖老，危险啊！

倚老卖老不只是团队危机，同时也是个人危机，你有可能已经成为“trouble maker（麻烦制造者）”而不自知。

前不久，一份企业问卷的调查结果很有趣，它显示，大部分企业的年轻同事最讨厌的就是教员工“倚老卖老”。

最近，我看到了一份针对企业中高层主管的问卷调查，显示“倚老卖老”堵塞了创新与冲劲。

仔细想想，我确实很怕手下的同事或者上级的长官对我说：“反正就是这样，我做这么多年了我会不知道？”还记得SARS流行的时候，即使是行医数十年的老医生，不也一样束手无策吗？

经营企业每天遇到的新问题，状况之复杂，变化之快速，谁能保证多年经验就不会翻船？但话说回来，是否经验就真得这么经不起考验呢？

事实上，经验一定有用，但必须用行动来证明，而不是在口舌之争上争一口气，如果别人完全照你说的话做，但结果很惨，不怪你还能怪谁呢？

◉ 人是经验惯性的动物

经验的价值，在于面对重复性的工作时，可以快速掌握状况，有

效率地完成工作。所以我们常常会希望任用有经验的人员，因为他们已经具备了熟练的本职学能，也就是“即战力”。

经验代表一种自信，是过去许多小成就的累积，让自己在面对新事物时，不会有陌生的慌张感，举一反三将过去的知识套用在当下，看看能否产生作用。

但经验是有局限性的，在某一个领域上有用，不代表在另一个领域上就有用；在现阶段有效，不代表未来也会有效。

事实上，有很多经验是直到后来才被验证出是错误的。但人类天生是经验惯性的动物，对经验非常依赖，也非常相信只要对经验做一些小修正，就能够持续应用下去。

◉ 死爱面子是大忌

当经验受到挑战与质疑时，我们会本能地反击，在无法举出事例证明的时候，就只能说：“我吃过的盐比你吃过的饭还多。”说到底，就是心虚了，因为过去的经验自己也说不出个所以然，说不清其中的道理。

不过这并不代表你的经验没有价值，技术并不一定都能只靠口述就表达清楚。很多人不会说，但却很会做，面对别人质疑时不知道怎么说，没关系，直接做给对方看就是了。如果爱面子硬撑，反而容易给人倚老卖老的感觉，自己也很难找到台阶下，不断恶性循环的话，

长久以来建立的信用就会被摧毁掉。

倚老卖老不只是团队危机，同时也是个人危机，你有可能已经成为“trouble maker”而不自知，过度相信自己的经验对团队的重要性，忽略了其他人的反感，也忘记别人不见得相信你的经验。

有经验的人不一定要谦虚，但一定要会沟通，无法沟通的人在过去可能可以被接受，但是现在的职场可取代性高、竞争异常激烈，沟通能力已经是基本配备了。

仔细想想，你是否因为专业不够扎实而把面子摆在第一位？这是很多主管碰到同事卖弄年资时的直接联想，因为如果专业够深，不应该会一遇到质疑就以情绪化的争执回应。

所以，除了要解决问题，也应该试着去找出问题背后的理论，才不至于心虚到倚老卖老。的确，有些人纯粹因为个人心态，喜欢以年资作为压迫对方的手段，但这种心态反而会替自己种下危机。

◉ 会说，也要会做

团队，需要的是有经验的人结合有冲劲的人，凭借年长者的稳重、经验来提升效率，同时让有冲劲的年轻人去创新。

如果心态已经老了，自己就会把自己局限住，不再想去创新，时间久了，经验用完了，很快地就会受到团队的排挤与歧视。

当团队中有人心态老化时，沟通就会变得困难，导致同事彼此不合，项目进展出现问题，最糟的情况是，主管在分派任务时，还必须考虑到下属之间的好恶关系，增加无谓的负担。

根据调查，大多数被认为倚老卖老的人都没有自觉，而且很多都还具有强烈的使命感与责任感，对于组织的感情投入非常深。但或许就是因为投入太多情绪，面对问题时，很容易感到委屈，进而转化成满腹的辛酸，把情绪发泄到别人身上。

“就是这样，你们根本不懂”之类的话，并不能解决问题，只会让自己更加孤立。我们没有办法解决每一位员工的心理问题，但是建议大家在面对问题的时候要不停地告诉自己：“他们不是在针对我，而是针对问题本身。”既然是要解决问题，不管资深或资浅，都应该挽起袖子全心投入才对。

充电时间

★ 经验一定有用，但必须用行动来证明。

★ 经验代表自信，也是种“即战力”，但它有局限性，无法适用于所有状况。

★ 有经验的人不一定要谦虚，但一定要懂得如何沟通。

★ 解决问题，关键不在于年资，而是经验结合冲劲地全心投入。

第2章

这些眉角，都很重要

⑩Happy Problem——有问题就有机会

很多恼人的问题，其实，都是商机。

有人说，中国人的智慧就蕴藏在“太极”图案中，浑圆的外形，黑极盛时仍有白的空间，白极盛时亦有黑的空间。

机会与困难也是相同，危机就是转机，只要能度过危机，转机一定会到来。大多数成功的人，都曾体验过“黎明前就是最黑暗的时刻”，没经过挫折、困难的历练，就不会成就伟大的事业。

◉ 从问题里找机会

N公司是一个冷气机制造商，时常遭到客户抱怨冷气机太吵，N公司认为这虽然是冷气机的问题，但并不会对销售有太大的影响，因为业界采用的设计都差不多，我们被骂，别人一定也一样被骂，实际状况也确实是如此。

在一次会议中，工程部门表示，以当前的技术，目前这问题无法被解决。这让负责这个产品的主管感到受挫，但他仍不放弃，认真分析客户投诉的数量，深知这其中有很大的市场，因此向老板争取大量资源投入研发“安静”的冷气。而事实也证明，“冷气机很吵”并不是

问题，而是机会。

英国细菌学家弗莱明在一次放假后回到实验室，发现自己实验的培养皿中有一个没盖好，不小心长出了霉菌，导致实验失败。

当他正想把培养皿清洗干净重来一次时，却无意中发现，霉菌的周围并没有细菌的菌落，霉菌分泌的一种物质似乎让细菌无法靠近，深入研究后，他发现了青霉素，开启了抗生素的世界。

◉ 能人所不能，接受 Happy Problem

很多恼人的问题，其实都是商机，因为要人们从口袋里掏钱出来买自己的产品，就必须帮他解决问题，以创造更多价值。例如在电子商务的时代，消费者想要快速从网站取得货品，因此产生了各式各样的物流机制，同时也产生了“24 小时”到货的创新服务。这种创新原本对物流来说是一种桎梏，但是克服后，就是机会。

于是，我们可以了解，问题来自于三方面——人性、创新和客户的压力。

人本性爱抱怨，看不顺眼、用不顺手的都会抱怨一两句；人本性爱偷懒，所以能解决惰性问题的就是商机。

当我们要推出市面上没有的产品与服务时，往往受限制于传统的架构、过去的思维，所以没有办法坚持下去，或者因为大家都说很困

难就放弃了。

工厂里接到了大的订单，但是产品仍然有过高的不良率，有些人会抱怨说："这个样子怎么卖？卖一台赔一台！"但是有些人则会认为，该改就改，只要不良率改善，利润就会暴增。

如果我们确定翻过一座山就会来到香格里拉，这种 Happy Problem 就应该要接受，并且努力寻求突破点，因为机会只有一次，不会等人。

◉ 一念天堂，一念地狱

看待问题的心态与角度，是决定向上提升或向下沉沦的重要关键。机会不见得会立刻变成商机，却让我们可以借题发挥：海尔把退货冰箱砸了的故事，让我们深刻体会到，如何将问题转换成为企业文化的动力；慈济著名的"一滩血"故事，引发出证严法师行善的宏愿，转换出庞大的慈善事业组织。

诠释问题，作出最正确的判断，是迈向成功最重要的一点。美国钢铁大王卡内基，早年在铁路公司工作，当时他注意到，铁路公司都使用木头来架设桥梁，但使用木头架设的桥梁问题很多，非常不安全。他判断未来应该都会使用钢铁来架桥，于是决定辞职，成立公司架设钢铁桥梁，这个决定让他获得了人生的第一次成功。

有一个业界的长辈告诉我，早年他跟一位好友在同一家公司工

作，但是两个人对公司高层的决策与经营都不满。几番挣扎之后，好友决定离开，自己成立公司，但我的长辈则认为，问题并非无法解决，或许，该改变的其实是自己的格局与视野，因此决定留下来。十几年后，这个长辈已经位居公司高层，但是好友却依然浮浮沉沉，没有什么成就。

要能作出正确判断，个人的视野与格局就非常重要，当你发现或发生问题时，应该先从各种角度来看问题，而不只是设定在某一个角度上，认为自己挖到金矿或是踩到地雷，太快的决定往往都会让人后悔。

◉ 再急，也得想好再做

我曾听过某家公司董事长的比喻，很发人深省，他说："遇到问题的时候，就像晚上家里停电，如果慌慌张张站起来，难免撞到椅子跌倒，甚至跌破头，但是如果稍微冷静，等30秒让瞳孔放大，较能看清楚周围状况之后再来处理，结果反而会比较好。"

当经营遇到问题时，我们的第一个反应常常是开会检讨，但其实，第一个反应应该是冷静地搜集信息，了解状况，确认自己在正确的高度与角度看这件事情，然后才来思考如何行动。如果稳不住阵脚，每个环节都做错，就可能造成连锁性的灾难，一发不可收拾。

而"危机处理"更是一门学问，正确的危机处理，可以将危机转

换成为信誉，赢得更多客户的信任。就像股市高手都在等待着崩盘，因为崩盘可以让他们大赚一笔。企业经营，或者产品开发，或许我们也应该抱着乐见问题的态度，因为商机自己送上门来，没有理由苦着脸拒绝啊！

充电时间

★ 碰到问题，别急着放弃，因为它可能是重要的机会。

★ 做别人没有的，做别人不能的，机会也必须努力寻求。

★ 用正确的心态和角度诠释问题，你才能作出最正确的判断。

★ 遇到问题一定要冷静，落实执行错误的决策，将带来一连串的灾难。

⑪ 机会一直都在

良机与危机是同一件事情，别管他人怎么想，重要的是我们怎么做。

大卖场的扩音机，反复地广播着“要买，要快，机会只有一次，错过就没有了”，励志书籍也常常告诉我们，机会稍纵即逝。尤其是宣

传一夜致富的畅销书，更是耳提面命，如果机会来了，就要牢牢抓住不要放开，因为错过这一次，可能要等下辈子。

◉ 面对机会你总是如履薄冰？

上高中的时候，补习班老师感慨地说："年轻人不要第一次恋爱就想要结婚，等成熟一点再决定，机会不是只有这一次。"可是我们处在机会的当下可不这么想，总有一种很深的恐惧，万一真的失去了，那该怎么办？

人生的缘分可能真的就只有一次，但是如果讲到做生意、经营事业，成功的机会可不只一次。记得我刚出社会的那年，刚好遇到股市狂跌的状况，可是就有一个同事逆向操作，狠狠捞了一笔。那时候我非常羡慕他，真的很懊悔自己干吗跟大家一起穷紧张，为什么不也趁低点买一些，至少也能赚几个月的薪水。

2000 年网络泡沫发生的时候，有个学弟也是趁机海捞一笔，我后来知道了简直恨得要死，为什么我就没办法冷静下来好好观察，危机入市呢？看着股市持续飙高，我心里想，这辈子大概没办法看到掉下来的时候了。偏偏这时候又来了一个 SARS，朋友的朋友趁机在台北精华地段买了腰斩房价的豪宅，不过三个月就赚了一倍的钱！

当我忘记了那时候自己有多傻，眼下等到了金融危机，我周围的

图字：01-2011-7676号

图书在版编目（CIP）数据

老板不说却默默观察的45件事 / 吴俊莹著. — 北京：中国水利水电出版社，2012.5
ISBN 978-7-5084-9673-3

Ⅰ. ①老… Ⅱ. ①吴… Ⅲ. ①成功心理—通俗读物
Ⅳ. ① B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第070099号

书　　名	老板不说却默默观察的45件事
作　　者	吴俊莹　著
出版发行	中国水利水电出版社 （北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038） 网址：www.waterpub.com.cn E-mail：sales@waterpub. com. cn 电话：（010）68367658（发行部）
经　　售	北京科水图书销售中心（零售） 电话：（010）88383994　63202643　68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排　　版	北京百朗文化传播有限公司
印　　刷	北京彩虹伟业印刷有限公司
规　　格	150mm×210mm　32开本　7印张　150千字
版　　次	2012年5月第1版　2012年5月第1次印刷
印　　数	0001—9000册
定　　价	28.00元

责任编辑：郝建华　蔡晓洁
封面设计：奇文堂 潘峰 blog.sina.com.cn/qwtsj



书中真情分享作者的45个职场经验
说明升迁差距就在这些不起眼的小地方

吴俊莹身为多家资讯电子公司的企业顾问，
经常为公司老板解决疑难杂症，
也发现老板们在做某些重大决定时，
有一些职场人不知道的“原则”，
即一种让人更上一层楼的思考方式。


ISBN 978-7-5084-9673-3
9 787508 496733 >

销售分类：管理/励志

定价：28.00元